

УДК 331  
ББК 65.291.6-21  
К 13

Автор-составитель И. П. Трусевич, аспирант

Рецензенты: Н. М. Кац, канд. экон. наук, директор Центра бизнес-развития;  
А. З. Коробкин, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой экономических  
и правовых дисциплин Белорусского торгово-экономического университета  
потребительской кооперации

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 1 от 14 октября 2014 г.

К 13      **Кадровый** потенциал: от личной эффективности к развитию организации : пособие для реализации содержания образовательной программы обучающихся курсов / авт.-сост. И. П. Трусевич. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015. – 56 с.  
ISBN 978-985-540-225-2

Пособие разработано для слушателей практического курса тренингов «Управление личной эффективностью».  
Материалы, представленные в издании, соответствуют современным требованиям, направлены на получение обучающимися необходимых знаний, умений и навыков по курсу тренингов.

УДК 331  
ББК 65.291.6-21

ISBN 978-985-540-225-2

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Создание условий для формирования и развития кадрового потенциала и обеспечения эффективности его реализации является одной из ведущих задач государственной кадровой политики. При этом особое внимание следует уделить проблеме сохранения и развития интеллектуального кадрового потенциала, которая особо актуальна в условиях разницы между объемом потребностей в информации и новых знаниях и условиями их удовлетворения.

Одной из приоритетных задач, связанных с формированием кадрового потенциала, является обеспечение постоянного притока молодых специалистов, способных к инновациям, реализации перспективных направлений деятельности. Поэтому в стране необходимо создать систему раннего выявления, отбора и дальнейшей работы по подготовке и вовлечению таких кадров в профессиональную деятельность, грамотно формировать кадровый резерв.

Данное пособие предназначено для участников практического курса тренингов для реализации содержания образовательной программы «Управление личной эффективностью». Основная цель пособия – систематизация практических и теоретических знаний, полученных в ходе обучения.

Практическая значимость издания заключается в его применении для облегчения изучения теоретического материала, а также для систематизации работы над практическими упражнениями курса.

Пособие помогает слушателям улучшить качество их образования, повысить эффективность всего учебного процесса за счет его индивидуализации, предоставляет преподавателю возможность реализации инновационных методов обучения.

Содержание пособия по курсу тренингов «Управление личной эффективностью» представлено в виде 10 тематических блоков, каждый из которых отвечает заявленным темам программы курса.

Тренинги содержат краткие теоретические обзоры по теме, включающие основные понятия и их классификацию, а также формы индивидуальных и групповых упражнений для использования слушателями в процессе аудиторных занятий. В заключение каждого тренинга представлена форма обратной связи, которая позволяет слушателям оценить результативность своей работы и эффективность тренинга в целом.

## Тренинг 1. ВВЕДЕНИЕ В ТРЕНИНГОВЫЙ ПРОЦЕСС

*Тренинг* (англ. *training* от *train* – обучать, воспитывать) – метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений, навыков и социальных установок. Данный метод является интенсивной формой обучения, сочетающей краткие теоретические семинары и практическую отработку навыков за короткий промежуток времени.

Тренинг – один из видов интерактивного обучения, состоящий обычно из двух частей (теоретической и практической). Теоретическая часть предполагает передачу необходимых знаний, прослушивание образовательных лекций. Практическая часть включает в себя знакомство с группой, индивидуальные рефлексивные упражнения, ролевые игры, командную (групповую) работу, выполнение практических заданий, провокации, «мозговые штурмы».

Задача тренера, работающего с группой из 6–12 чел., с помощью определенных упражнений дать импульс участникам, чтобы они сами смогли найти решение в той или иной ситуации. Одним из первых, кто начал использовать тренинги, стал Дейл Карнеги, основавший в 1912 г. компанию «Дейл Карнеги Трейнинг».

Различают следующие *виды тренингов*:

- психотерапевтические, направленные на решение проблем личностного плана (например, групповые тренинги по психотерапии);
- коммуникативные и психологические (развивающие индивидуальные деловые качества), занимающие промежуточное положение и направленные на смену социальных установок, развитие умений и опыта в области межличностного общения;
- специализированные, или профессиональные, которые направлены на получение знаний и развитие навыков в определенной узкой области.

Два последних вида называют обобщающим термином «*бизнес-тренинги*». Бизнес-тренинг – это активная форма обучения, имеющая определенную последовательность действий, направленная на приобретение навыков и знаний, повышающих эффективность профессиональной деятельности.

Занятия практического курса тренингов «Управление личной эффективностью» строятся по принципу практической отработки знаний, полученных в ходе тренинга, формирования навыков. Пропуская знания через себя посредством деловых и ролевых игр, обратной связи при поддержке и сопровождении тренера в доброжелательной неформальной атмосфере, участники тренинга учатся преодолевать личные комплексы и стереотипы поведения, повышая собственную самооценку и улучшая межличностные взаимоотношения, формируя навыки по предложенным темам тренингов.

### ***Упражнение 1.1. Мои ожидания от посещения практического курса тренингов***

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Почему я участвую в курсе? Что я ожидаю от этих занятий?

---

---

---

---

---

---

---

- Что я хочу узнать?

---

---

---

---

---

---

---

- Для чего это мне нужно?

---

---

---

---

---

---

---

- Как я представляю себе тренинговый процесс? Какой я вижу программу занятий?

---

---

---

---

---

---

---

### ***Упражнение 1.2. 30 мнений о себе***

Заполните таблицу 1, вписывая в каждый столбец по 10 Ваших качеств. Не торопясь проделайте эту работу.

Таблица 1 – Ваши качества

Номер по порядку	Качества, которыми, на Ваш взгляд, наделяют Вас окружающие (родственники, любимые друзья, соседи, сослуживцы)	Качества, которые Вы сами в себе не любите <sup>1</sup>	Качества, которые Вы хотите в себе изменить в ходе курса <sup>2</sup>
	1	2	3
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

---

<sup>1</sup> Не исключено, что в данную категорию могут быть записаны некоторые качества, которые уже есть в первом столбце. Это будет лишь подтверждением того факта, что у Вас и у окружающих сходный взгляд на проблему.

<sup>2</sup> Качества необходимо выбрать из первых двух столбцов.

Проанализируйте полученную таблицу, ответив на следующие вопросы:

- Какие качества оказались в первом и втором столбцах одновременно?

---

---

---

- Согласны ли Вы со всеми критическими замечаниями в свой адрес со стороны окружающих людей?

- Считаете ли Вы замечания окружающих действительно своими отрицательными качествами?

---

---

---

- Если на предыдущий вопрос Вы ответили положительно, то все ли качества из первого столбца Вы записали в третий?

- Чем Вы руководствовались, отбирая десять задач по личному совершенствованию?

---

---

---

- Что может Вам помочь (помешать) в исполнении задуманного?

---

---

---

- Что Вы думаете о проделанной работе и перспективах самосовершенствования?

---

---

---

Попробуйте переформулировать негативные качества третьего столбца в позитивные только не в будущем времени, а в настоящем, как будто эта задача уже с успехом достигнута!

Например: *«Не быть таким вспыльчивым и нетерпимым!» – «Я более терпим к чужому мнению, я могу владеть собой и не раздражаться по пустякам!»*

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

6 \_\_\_\_\_

7 \_\_\_\_\_

8 \_\_\_\_\_

9 \_\_\_\_\_

10 \_\_\_\_\_

### ***Упражнение 1.3. Решетка личностных конструктов Д. Келли***

Данное упражнение позволит самостоятельно найти личностные конструкты – шкалы, служащие ориентирами в мире социальных отношений.

Заполните каждую строку таблицы 2 в следующем порядке:

- впишите 22 имени людей в столбцы;
- выявите у трех людей, отмеченных в строчке жирными квадратами, особенность (конструкт), подходящую только двум из них, и противоположное свойство (контраст) у оставшегося; отметьте двух крестиком;
- отметьте других людей в строчке, обладающих этой же особенностью (конструктом) галочками.

В результате Вы получите 22 личностных конструкта (характеристики, которые лежат в основе Вашего социального мировосприятия). Они же являются гранями Вашей социальной активности. Именно этими гранями своей личности Вы «поворачиваетесь» к тем или иным людям. А значит, личностные конструкты могут стать ограничениями для изменения поведения. Учитывая то, какие качества Вы поддерживаете в себе и окружающих, а проявления каких – избегаете, можно уточнить спектр доступных социальных ролей или понять, какие убеждения следует изменить.

Полученный список – рейтинг ценностей конкретного человека. Он отражает систему ценностей данного человека и в какой-то мере является критерием оценки поступков других людей. Необходимо показать, что у каждого человека система ценностей своя, она уникальна. Это следует учитывать при общении и уважать взгляды других людей.

### ***Самостоятельная работа вне тренинга***

1. Объедините конструкты в группы для выявления более универсальных принципов-фильтров, которые ориентируют Вас в окружающей реальности.
2. Найдите области, в которых Вы применяете данные или иные конструкты.
3. Отметьте свои индивидуальные особенности в поиске контрастов (например, конструкту «агрессивность» могут быть противопоставлены конструкты «мягкость», «пассивность», «гармоничность» и т. п.). Сделайте выводы о возможном непонимании со стороны людей, придерживающихся иных ассоциативных рядов, и более детально разберитесь в понятиях (словах), используемых для обозначения конструктов.

Таблица 2 – Решетка личностных конструктов Д. Келли

Номер по порядку	Имена людей																						Конструкт <sup>1</sup>	Контраст
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								
6																								
7																								
8																								
9																								
10																								
11																								
12																								
13																								
14																								
15																								
16																								
17																								
18																								
19																								
20																								
21																								
22																								

<sup>1</sup> Качества лучше выражать именами прилагательными, так проще будет подбирать противоположные по значению.



### *Итоги тренинга*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### *Важно*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### *Самостоятельная работа*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Тренинг 2. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

*Целеполагание* – практическое осмысление своей деятельности человеком с точки зрения формирования (постановки) целей и их реализации (достижения) наиболее экономичными (рентабельными) средствами. Оно часто понимается как эффективное управление временным ресурсом, обусловленным деятельностью человека, или как процесс выбора одной либо нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для осуществления идеи.

В мире только 5% людей умеют правильно ставить себе цели и добиваться их. Правильно поставленная цель – это 90% успеха задуманного.

Выделяют различные *методы постановки целей*:

- модель TOTE (спецификация цели);
- методы постановки целей SMART and SMARTER;
- метод двух вопросов Рейнуотер;
- метод «Санкальпа» и др.

Классическая система целеполагания включает в себя несколько вполне конкретных шагов. Краткое их изложение выглядит следующим образом:

- сформулируйте свою цель;
- запишите ее;
- составьте план достижения своей цели;
- сделайте первый шаг;
- держите в дальнейшем свою цель в фокусе внимания;
- когда цель достигнута, обязательно отметьте этот момент.

*Правила постановки целей* следующие:

- Цель должна быть сформулирована позитивно.
- Цель должна быть конкретной, измеримой, ограниченной во времени.
- Цель должна касаться вас, а не кого-то другого.
- Цель должна быть «экологична».
- Вы должны верить в достижимость своей цели.

### ***Упражнение 2.1. Постановка индивидуальных целей***

Составьте список того, о чем мечтаете, кем и каким хотите стать, где жить, чем заниматься, что иметь. Сосредоточьтесь. Не ограничивайте фантазию, сокращайте слова. Если хотите, нарисуйте это.

Из всего, что написали, выберите четыре самые важные цели на предстоящий год (перепишите их ниже) и ответьте на вопрос о том, почему они самые важные для Вас (письменно).

1 \_\_\_\_\_

---

---

---

2 \_\_\_\_\_

---

---

---

3 \_\_\_\_\_

---

---

---

4 \_\_\_\_\_

---

---

---

Список из четырех основных целей протестируйте на соответствие правилам постановки целей. Исправьте, если что-то не так.

1 \_\_\_\_\_

---

---

---

2 \_\_\_\_\_

---

---

---

3 \_\_\_\_\_

---

---

---

4 \_\_\_\_\_

---

---

---

Запишите имена нескольких людей, которые уже достигали того, чего хотите достичь Вы. Укажите, что им помогло. Представьте, что каждый из них дает какой-либо совет, запишите их.

---

---

---

---

---

---

---

---

Определите необходимые ресурсы для достижения этих целей: те, которые есть, и те, которые нужно привлечь (все что угодно из того, что необходимо).

---

---

---

---

---

---

---

---

Для придания целям ясности и конкретности ответьте на вопросы, представленные в таблице 3. Номер в ячейке соответствует номеру цели.

Таблица 3 – Декартова схема

Что не случится, если ты сделаешь это?	Что случится, если ты сделаешь это?
1	1
2	2
3	3
4	4
Что не случится, если ты не сделаешь это?	Что случится, если ты не сделаешь это?
1	1
2	2
3	3
4	4

Сделайте черновик подробного плана достижения этих целей. Укажите точные пункты плана и даты, к которым Вы хотите достичь чего-либо (таблица 4).

Таблица 4 – Черновик плана достижения целей

Цель	Задача	Дата
1		
2		
3		

Окончание таблицы 4

Цель	Задача	Дата
4		

Напишите о том, что мешает Вам в настоящее время достичь этих целей.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Ответьте для себя на вопрос о том, каким человеком я должен быть, чтобы достичь этих целей.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ***Итоги тренинга***

Как Вы оцениваете значимость данного занятия для Вас лично? Какие выводы Вы сделали?

---

---

---

---

Как Вы оцениваете возможность использования полученных навыков в своей будущей профессиональной деятельности?

---

---

---

---

С какими сложностями Вы столкнулись в ходе тренинга?

---

---

---

---

### ***Важно***

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ***Самостоятельная работа***

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Тренинг 3. СОСТАВЛЕНИЕ РЕЗЮМЕ. ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ПРОХОЖДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ ПРИ ТРУДОУСТРОЙСТВЕ

#### Упражнение 3.1. Составление резюме

Изучите образец резюме, представленный ниже.

Фамилия, имя, отчество

---

Дата рождения: \_\_\_\_\_

Семейное положение: \_\_\_\_\_

Адрес проживания: \_\_\_\_\_

Телефоны:

домашний: \_\_\_\_\_

мобильный: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

- Цель:** Укажите, на какую должность Вы претендуете (на постоянной основе или в качестве практики).
- Образование:** Используя обратный хронологический порядок, т. е. начиная с последнего места учебы, запишите по схеме:  
дату начала учебы – дату окончания учебы;  
название учебного заведения, факультет, специальность;  
присвоенную квалификацию (для студентов добавить дату окончания, указать курс в настоящее время).
- Дополнительное образование:** Курсы, семинары, тренинги, стажировки (по приведенной выше схеме).
- Опыт работы:** Используя обратный хронологический порядок, т. е. начиная с последнего места работы, укажите по схеме:  
дату начала работы – дату окончания работы;  
название фирмы, ее сферу деятельности;  
название Вашей должности, количество подчиненных (если были);  
описание Ваших должностных функций, уровень ответственности и полномочий;  
примеры конкретных достижений (для студентов: в опыт работы можно внести учебные практики, активное членство в общественных организациях, членство в оргкомитетах мероприятий и т. п.).  
*Достижения:* грамоты, сертификаты, дипломы, которые у Вас есть (за последние 2–3 года).
- Навыки:** Знание ПК и специальных программ, степень владения иностранными языками.
- Хобби:** Не стоит перечислять все свои хобби и увлечения (исключением могут быть те, которые хорошо соответствуют цели).

Заполните таблицу 5 согласно рекомендациям, представленным в образце.

Таблица 5 – Бланк резюме

Дата рождения: \_\_\_\_\_  
 Семейное положение: \_\_\_\_\_  
 Адрес проживания: \_\_\_\_\_  
 Телефоны:  
 домашний: \_\_\_\_\_  
 мобильный: \_\_\_\_\_  
 E-mail: \_\_\_\_\_

<b>Цель:</b>	
<b>Образование:</b>	
<b>Дополнительное образование:</b>	
<b>Опыт работы:</b>	
	<i>Достижения:</i>
<b>Навыки:</b>	
<b>Хобби:</b>	

### **Упражнение 3.2. Прохождение собеседования**

Для успешного прохождения собеседования при приеме на работу Вам необходимо проработать следующие вопросы, которые может задать работодатель:

1. Как Вы описали бы свой стиль работы?
2. Чего Вы больше всего боитесь?
3. Опишите свой характер в пяти словах.
4. Расскажите о конфликте, с которым Вам пришлось столкнуться на работе.
5. Как бы Вы описали идеальную компанию?
6. Если бы Вы искали кого-нибудь на эту должность, какие люди Вас бы интересовали?
7. Что Вас раздражает в людях? Как Вы с этим справляетесь?
8. В чем заключались Ваши обязанности на последнем месте работы?
9. Продайте мне этот карандаш.
10. Каким животным Вы хотели бы быть?
11. Что Вы думаете о своем предыдущем руководителе?
12. К чему Вы стремитесь в плане карьерного роста?
13. Какая зарплата Вам нужна?
14. Какую негативную вещь Ваш прошлый руководитель мог бы сказать о Вас?

15. Сколько времени Вам потребуется, чтобы внести существенный вклад в деятельность нашей компании?

16. Чтобы Вы сделали, если бы выиграли в лотерею?

17. Чего с прошлого места работы Вам будет не хватать?

18. Если бы Вы могли сейчас жить в любом месте мира, где бы Вы жили?

19. Как Вы думаете, лидера должны бояться или любить?

20. Приведите мне пример ситуации, когда Вы вышли за рамки своих обязанностей на предыдущем месте работы.

21. Чем Вы больше всего гордитесь?

22. Что Вы любите делать для удовольствия?

23. Зачем нужен пух на теннисном мячике?

24. Что Вы будете делать в первые 30 дней Вашей работы?

25. Как Вы оцениваете мои способности к проведению собеседований?

26. Что Вы знаете о нашей отрасли?

27. Кто будет следить за Вашими детьми, когда Вы будете работать?

28. Как бы Вы чувствовали себя, если бы пришлось работать под началом у кого-то, кто знает меньше Вас?

29. Что Вы будете делать, чтобы завоевать доверие команды?

30. Расскажите мне о себе.

31. На какие журналы Вы подписаны?

32. Каковы Ваши самые сильные и слабые стороны?

33. В чем Вы видите свою личную миссию?

34. Какая рабочая ситуация была бы для Вас идеальной?

35. Что Вам меньше всего нравилось на предыдущей работе?

36. Я – Ваш начальник и даю Вам указание сделать что-то, с чем Вы не согласны. Что Вы будете делать?

37. Сколько монеток нужно положить одну на другую, чтобы достать до Луны?

38. Были ли Вы когда-либо в команде, где кто-то не справляется со своими обязанностями? Как справлялись в этой ситуации?

39. Расскажите о Вашем недавнем проекте и его результатах.

40. Что Вас привлекло в нашей компании?

41. Какую машину Вы водите?

42. Что Вы знаете о нашей компании?

43. Каково было Ваше самое трудное решение за последние 2 года?

44. Что было самой важной вещью, которой Вы научились в школе?

45. Кто больше всего повлиял на Ваш карьерный рост и каким образом?

46. Какие цели Вы бы преследовали, получив эту работу?

47. Какова Ваша зарплатная история?

48. Почему мы должны взять Вас на работу?

49. Какой своей должностью Вы были больше всего довольны?

50. Какие три черты характера Ваши друзья назвали бы, чтобы описать Вас?

51. Что Вы можете сделать для нас, чего другие кандидаты не могут?

52. Что Вы любите делать?

53. Как Вы проводите свое свободное время?

54. Можете ли Вы описать период, когда Ваша работа подвергалась критике?

55. Каково Ваше самое большое достижение вне работы?

56. Дайте пять примеров идей, которые Вы создали или воплотили в жизнь.

57. Готовы ли Вы к переезду?

58. Какова была Ваша самая большая ошибка? Как Вы с ней справились?

59. Почему Вы уходите с Вашей текущей работы?

60. Какую книгу Вы сейчас читаете?

61. Каковы Ваши мечты? Чего Вы хотите добиться в жизни?

Приведем примеры сайтов по поиску работы:

• <http://jobs.tut.by;>

• <http://praca.by;>

• <http://myjob.by;>

• <http://joblab.by;>

• <http://zarplata.by;>

- <http://rabota.adva.by>;
- <http://dev.by> (все о работе в ИТ);
- <http://www.newproekt.com>;
- <http://vminsk.com> (работа в Минске);
- <http://www.rabota-minsk.by>.

### ***Итоги тренинга***

Как Вы оцениваете значимость данного занятия для Вас лично? Какие выводы Вы сделали?

---

---

---

---

Что оказалось наиболее ценным?

---

---

---

---

С какими сложностями Вы столкнулись в ходе тренинга?

---

---

---

---

### ***Важно***

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ***Самостоятельная работа***

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Тренинг 4. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ. ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРИЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СВОИМ ВРЕМЕНЕМ

*Управление временем* – это система повышения личной эффективности путем рационального использования времени.

Наш враг – не само время, а то, как мы его используем.

Все успешные люди очень продуктивны. Они много работают и много успевают, а это не одно и то же. Под продуктивностью, в первую очередь, подразумевается результат, а не процесс. Если намерены повысить свою производительность, твердо решите сделать это. Многие тратят время впустую, потому что они так и не решили повысить свою производительность.

Люди, которые добились успеха в своей жизни, много времени посвящают планированию. Ежедневное планирование просто необходимо для повышения производительности и эффективного управления временем.

*Правило шести «П»* гласит о том, что правильное предварительное планирование предотвращает плохие показатели. Планировать и думать нужно всегда на бумаге. Если цели нет на бумаге, то она не существует.

Перед тем как начать что-либо делать, вспомните о *правиле 10/90*, в котором сказано, что 10% времени, затраченного на планирование до начала выполнения задачи, сэкономит 90% времени при ее решении.

Для расстановки приоритетов хорошо подходит *метод АБВГД*. Это очень простой способ планирования, который заключается в том, чтобы каждой задаче в списке дел присвоить приоритет ее выполнения.

Так, задача, отмеченная буквой *А*, указывает на самое важное дело с самыми серьезными последствиями в случае невыполнения. Главное правило метода состоит в том, чтобы не брать за дело *Б*, пока не выполнена задача *А*, а за дело *В*, пока открыта задача *Б*, и т. д. Буква *Д* означает «Долой!» Этой буквой стоит отмечать малозначительные задачи, которые ни на что не влияют. Для расстановки приоритетов в каждой группе задач используйте цифры, которые будут указывать на последовательность выполнения дел. Таким образом, самое важное дело в Вашем списке должно быть обозначено как *А1*.

Используйте *закон принудительной эффективности*, который говорит о том, что на все времени никогда не хватает, но его всегда достаточно для самого важного. Поэтому важно собраться и заставить себя сделать в первую очередь то, что принесет наибольшую пользу и результат. Все дела можно разделить на четыре группы:

- срочные и важные;
- важные, но несрочные;
- срочные, но неважные;
- несрочные и неважные.

Такая классификация носит имя американского президента и называется *методом (окном, принципом) Эйзенхауэра*. Первостепенные задачи – это дела срочные и важные. Попытка отложить такие дела на потом создаст Вам ненужные проблемы – за них нужно приниматься самому и немедленно. Далее идут дела важные, но несрочные. Такие задачи можно отложить, однако они могут оказать сильное влияние в долгосрочной перспективе. Несрочные и важные дела имеют привычку становиться срочными и важными, если их постоянно откладывать. Для того чтобы такого не произошло, заранее предусмотрите для них временной резерв.

Срочные, но неважные задачи мало сказываются на Вашем успехе. Занятие срочными, но неважными делами не дает результата и может сильно отразиться на Вашей эффективности. Такие дела отнимают большую часть Вашего временного резерва. Это как раз те задачи, которые, по возможности, нужно перепоручать или уменьшать их количество. Логично предположить, что несрочные и неважные дела не имеют никакого значения в принципе и не несут никаких последствий при их невыполнении. Такие дела можно смело вычеркивать из Вашего списка.

Следите за тем, на что Вы тратите свое рабочее и свободное время. Отмечайте занятия, которые являются поглотителями Вашего времени (например, обсуждение новостей с коллегами, бесцельное переключение каналов телевизора или чтение рекламных листовок и газет). Составьте рейтинг таких никчемных занятий, назвав его «Я больше никогда не буду этого делать», и заносите туда те дела, которые не приносят Вам никакой пользы и не приближают Вас к цели.

Задавайте себе три следующих вопроса для Вашей эффективности в течение дня:

- Какие дела самые важные и ценные?
- Что могу сделать я и только я, что значительно улучшит положение?

- Как использовать свое время с наибольшей пользой?

Ответы на эти вопросы позволят удвоить Вашу производительность.

Люди, показывающие хорошие результаты, работают за чистым столом. У непродуктивных и несобранных людей на столе царит дикий хаос. Выработайте привычку своевременно разбирать бумаги, выбрасывая ненужные, и работать за чистым столом. Замечено, что до 30% рабочего времени тратится на поиски нужной бумаги. Корзина для мусора – один из самых эффективных инструментов управления временем.

Но для того чтобы быть эффективным, просто тайм-менеджмента мало. Основным принципом равновесия таков: важно количество времени дома и качество времени на работе. На первом месте всегда должны быть Вы и главные люди Вашей жизни. Ради этого и стоит работать над собственной эффективностью. Важно следить за своим здоровьем и поддерживать себя в хорошей физической форме. Ваша жизнь должна быть насыщенной, в ней всегда должно находиться время для Вашей семьи и отдыха.

### **Упражнение 4.1. Приоритеты**

Вспомните все, что Вы делали вчера (в последний рабочий день) в течение всех 24 ч.

У Вас есть 10 мин, чтобы подумать о том, что Вы делали, и записать в столбец 1 таблицы 6. Во втором столбце расставьте приоритетность по каждому пункту из столбца 1. В столбце 3 укажите затраченное время в минутах по каждому пункту из столбца 1.

Таблица 6 – Расстановка приоритетов

Дела, которые Вы делали в течение последних 24 ч (включая время на сон и т. п.)	Приоритеты (А, Б, В) <sup>1</sup>	Затраченное время, мин
1	2	3

<sup>1</sup> К приоритету А относятся действия, которые составляют основу, Ваши жизненные цели или наивысшие приоритеты. Приоритет Б указывает на действия, которые должны быть выполнены, так как относятся к текущим делам (не относятся к жизненно важным целям). К приоритету В относятся те дела, которые можно было отложить на время, или «поглотители времени».

## «Мозговой штурм»

Перечислите ниже Ваши основные «поглотители времени».

[illegible]

### Упражнение 4.2. Закон принудительной эффективности

Напишите список дел, которые Вам необходимо сделать до конца этой недели. На это да-  
ется 10–15 мин.

[illegible]

А теперь распределите все дела в таблицу 7.

Подведите итоги упражнения с помощью следующих вопросов:

- Какой вывод можно сделать исходя из данных таблицы 7?

---

- Что означают пункты таблицы 7? В какой последовательности нужно выполнять дела?

---

Таблица 7 – **Распределение дел по степени важности**

Дела	Важные	Неважные
Срочные	Срочные и важные:	Срочные, но неважные:
Несрочные	Важные, но несрочные:	Несрочные и неважные:



### ***Итоги тренинга***

Как Вы оцениваете значимость данного занятия для Вас лично? Какие выводы Вы сделали?

---

---

---

---

Что оказалось наиболее ценным?

---

---

---

---

С какими сложностями Вы столкнулись в ходе тренинга?

---

---

---

---

### ***Важно***

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ***Самостоятельная работа***

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Тренинг 5. СЕКРЕТЫ УСПЕШНОГО ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

Слово – самое сильное оружие человека.  
*Аристотель*

Тщательно определите цель своего выступления:

- разъяснить какой-либо вопрос;
- произвести впечатление;
- добиться действия;
- развлечь.

Процесс подготовки к выступлению включает:

- выбор темы;
- оценку аудитории;
- подбор основного материала и накопление резервных знаний;
- составление плана выступления;
- «вызревание» речи;
- выступление;
- анализ.

Согласно экспериментам, проведенным Институтом технологии Карнеги, личность человека играет значительно большую роль в его деловых успехах, чем глубокие знания. Эта истина также верна в области ораторского искусства: «Дело не столько в том, что Вы говорите, сколько в том, как Вы это говорите».

Чтобы завоевать внимание аудитории в начале выступления, можно:

- начать с конкретной иллюстрации;
- показать, что тема выступления связана с жизненно важными интересами слушателей;
- начать с интересных фактов;
- начать с афоризма;
- использовать какой-либо предмет;
- задать вопрос аудитории;
- рассказать интересную историю, которая привлечет внимание.

Вариантами концовок выступления могут быть:

- призыв к действию;
- комплимент слушателям;
- вызов смеха;
- использование цитаты или поэтических строк;
- резюмирование основных положений Вашего выступления.

К приемам, придающим выступлению естественность, относятся:

- изменение тона голоса;
- изменение тембра речи;
- акцентирование внимания на важных словах;
- паузы до и после важных мыслей.

### Упражнение 5.1. Развитие техники речи

Для выполнения упражнения сделайте следующее:

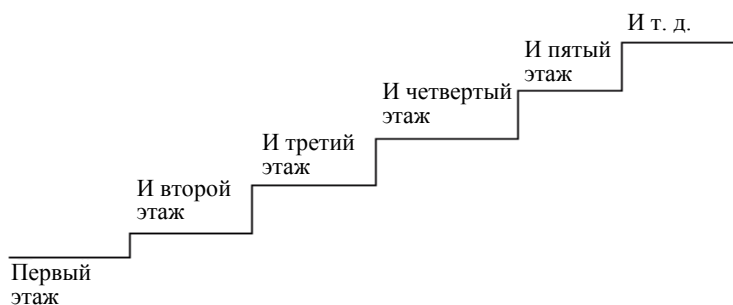
1. Для тренировки диафрагмы произнесите приведенный ниже текст, не закрывая рта. Можно представить, что Вам поставили пломбу и нельзя закрывать рот.

Два часа не есть? Ужасно!  
Я не завтракал напрасно.  
Есть хочу как никогда!..  
Два часа ждать? Ерунда!  
Есть характер, воля есть,  
Раз нельзя – не стану есть!

2. Прочитайте тексты, меняя в зависимости от содержания силу голоса.

Была тишина, тишина, тишина.  
Вдруг грохотом грома сменилась она!  
И вот уже дождик тихонько – ты слышишь? –  
Закрапал, закрапал, закрапал по крыше.  
Наверно, сейчас барабанить он станет.  
Уже барабанит! Уже барабанит!  
Скажи погромче слово «гром» –  
Грохочет слово, словно гром!  
Я сижу и слушаю, не дыша,  
Шорох шуршащего камыша.  
Камышинки шепчутся:  
– Ши, ши, ши!  
– Что вы тихо шепчете, камыши?  
Разве так шушукаться хорошо?  
А в ответ шуршание:  
– Шо, шо, шо!  
– С вами я шушукаться не хочу!  
Я спою над речкой и спляшу,  
Даже разрешения не спрошу!  
Я спляшу у самого камыша!  
Камышинки шепчутся:  
– Ша, ша, ша...  
Словно просят шепотом:  
– Не пляши!..  
До чего пугливые камыши!  
Гром грохочет – бух! Бах!  
Словно горы рушит.  
Тишина в испуге – ах! –  
Затыкает уши.

3. Называйте этажи, по которым Вы мысленно поднимаетесь, повышая каждый раз тон голоса, а затем «спускайтесь» вниз (рисунок).



Работа с тоном голоса

4. Прочитайте текст в соответствии с авторскими ремарками.

Пришла?! Мне страшно за тебя! (Со страхом.)  
Во всем вини саму себя! (Со страхом.)  
Пришла?! А самолюбье где? (С осуждением.)  
За ним как верный пес везде! (С осуждением.)  
Пришел!? Так обмануть меня! (С презрением.)  
Ты не мужик, а размазня! (С презрением.)  
Пришла! Знать, так тому и быть! (Радостно.)  
Нам друг без друга не прожить! (Радостно.)  
Ушел! Гора свалилась с плеч! (С облегчением.)  
Избави бог от этих встреч! (С облегчением.)

5. Произнесите трудные сочетания звуков сначала медленно, затем быстрее:

Тлз, джр, врж, мкртч, кпт, кфт, кшт, кст, ктщ, кжда, ккждэ, кждо, кжду, кшта, кштэ, кшту, кшто.

6. Произнесите слова с трудными сочетаниями согласных сначала медленно, затем быстрее.

Бодрствовать, мудрствовать, постскриптум, взбадривать, трансплантация, сверхзвуковой, всклокочен, контрпрорыв, пункт взрыва, протестантство, взбудоражить, сверхвстревоженный, попасть в ствол, ведомство, брандспойт, сверхзвуковой, витийствовать, философствовать, монстр, горазд всхрапнуть.

7. Произнесите скороговорки с трудными сочетаниями или чередованиями согласных звуков.

Карл у Клары украл кораллы, а Клара у Карла украла кларнет. На дворе трава, на траве дрова; не руби дрова посреди двора. Шла Саша по шоссе и сосала сушку. Расскажите про покупки. – Про какие про покупки? – Про покупки, про покупки, про покупочки мои. Толком толковать, да без толку расперетолковывать. В пруду у Поликарпа – три карася, три карпа. Краб крабу сделал грабли, подарил грабли крабу. – Грабь граблями гравий, краб! Купи кипу пик. Летят три пичужки через три пустых избушки. Наш Полкан попал в капкан. Стоит копна с подприкопеночком, а под копной перепелка с перепеленочком. Стоит, стоит у ворот бык тупогубоширокорот. Сшит колпак, вязан колпак, да не по-колпаковски; вылит колокол, кован колокол, да не по-колоковски; надо колпак переколпаковать да перевыколпаковать, надо колокол переколоколовать да перевыколоковать.

### Упражнение 5.2. Мое выступление

Заполните таблицу 8.

Таблица 8 – Анализ моего выступления

Сильные стороны	Над этим нужно работать	Слова-паразиты

***Итоги тренинга***

Как Вы оцениваете значимость данного занятия для Вас лично? Какие выводы Вы сделали?

---

---

Что оказалось наиболее ценным?

---

---

---

С какими сложностями Вы столкнулись в ходе тренинга?

---

---

---

***Важно***

---

---

---

---

***Самостоятельная работа***

---

---

## Тренинг 6. ТРЕНИНГ ЛИДЕРСТВА: ГРУППА И ГРУППОВОЕ ЛИДЕРСТВО, РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ

*Лидер* (от англ. *leader* – ведущий, первый, идущий впереди) – 1) лицо в какой-либо группе (организации), пользующееся большим признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия; 2) член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, т. е. наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

В психологии приняты различные *классификации лидеров*:

- по содержанию деятельности (лидер-вдохновитель и лидер-исполнитель);
- по характеру деятельности (универсальный и ситуативный лидеры);
- по направленности деятельности (эмоциональный и деловой лидеры) и т. д.

Лидер может быть одновременно и официальным руководителем группы.

Кроме того, различают следующие виды лидерства:

- формальное (процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности);
- неформальное (процесс влияния на людей при помощи своих способностей, умения или других ресурсов).

### **Упражнение 6.1. Что получает лидер**

Укажите в таблице 9 положительные и отрицательные стороны лидерства.

Таблица 9 – Положительные и отрицательные стороны лидерства

Положительные стороны	Отрицательные стороны

### Упражнение 6.2. Индивидуальная работа «Кто я есть»

В первом столбце таблицы 10 перечислите свои достоинства, самые сильные черты характера, все то, что Вы считаете положительным в себе и что делает Вас лидером, во втором столбце укажите свои недостатки, то, что Вам мешает или не нравится в себе, от чего Вы хотели бы избавиться, чтобы стать лидером.

Таблица 10 – Определение лидерских качеств

Лидерские качества, которые уже имеются	Ваши личные качества, которые мешают стать лидером
1	2

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Почему Вы хотите быть лидером?

---

---

---

- Как Вам кажется, возможно ли эффективно руководить, не зная толком, кто ты есть?

---

---

---

- Кажется ли Вам, что в ходе задания Вы смогли понять, что Вы за человек?

---

---

---

- Что было легче: говорить о своих достоинствах или отражать на листке свои недостатки?

---

---

---

*Харизма* – это способность человека притягивать и удерживать внимание других людей, излучать энергию, которая способствует ощущению легкости и желательности присутствия такого человека. Харизматический лидер наделен неуловимым шармом, который обеспечивает его возможностью влиять на людей.



### **Упражнение 6.3. Необитаемый остров**

Целями данного упражнения являются объединение коллектива в эффективно работающую команду, члены которой слышат друг друга; умение оказывать поддержку, развивать идеи и создавать новые совместные стратегии; создание доверительных, партнерских отношений между членами команды; повышение самооценки, уверенности в своих силах; образование единой команды с фокусом на достижение поставленной цели; развитие организаторских способностей.

Легенда: «В результате кораблекрушения Вы оказались на необитаемом острове. На нем богатый животный и растительный мир, но жизнь полна опасностей: ядовитые растения, хищные животные, ливневые дожди, короткий день, жестокий холод, визиты каннибалов с соседних островов. В ближайшие несколько лет Вы не сможете вернуться к своей обычной жизни в родные края. Ваша задача – создать для себя нормальные условия, в которых Вы могли бы жить и достаточно комфортно психологически и физически жить. Необходимо понять всю серьезность и опасность происшедшего. Известно, что люди при таких обстоятельствах иногда теряют человеческий облик, между ними вспыхивают ссоры и драки, порой даже со смертельным исходом. Тут не место для развлечений и болтовни. Вам надо есть и пить, обустроить себе жилье, чтобы летом солнце не палило Вашу кожу, в сезон дождей Вы могли укрыться от ливней, а зимой – от холода и ветра. Вам нужно освоить остров, организовать на нем хозяйство. Необходимо наладить и социальную жизнь, т. е. распределить основные функции и обязанности. Следует продумать и то, каким образом эти функции и обязанности будут регламентироваться, выполняться, контролироваться. Начать целесообразно с принятия решения по вопросам государственного устройства, о структурах власти на острове:

- Кто будет руководить жизнью людей?
  - Кто будет принимать окончательное решение: все жители острова единогласно (консенсус), простое большинство, группировка самых авторитетных жителей или единолично лидер (выбранный или выдвинутый по собственной инициативе)?
  - Каким образом будет контролироваться выполнение указов, распоряжений (под страхом наказания, смерти, как-то еще)?
  - Как и кем будет распределяться добываемая пища (поровну; по трудовому вкладу; может быть, больше сильным, чтобы лучше работали, или, наоборот, слабым, чтобы выжили)?
  - Имеет ли право человек жить на вашем острове изолированно от других, никого не слушая и никому не подчиняясь? А если такой образ жизни делает его слабым, болезненным, обузой для других, какие будут предприниматься действия?
  - Как будут строить отношения с аборигенами острова, каннибалами с соседних островов (в мирное время, в случае вооруженного нападения)?
  - Какие и сколько у жителей острова будут праздников? Как и кто их будет устраивать?
- А также должны решаться и многие другие вопросы.

При идеальном поведении участники группы должны достичь следующих результатов:

- понять и зафиксировать ситуацию: «Мы на необитаемом острове, мы тут надолго»;
- выбрать лидера;
- зафиксировать все имеющиеся у них в распоряжении ресурсы;
- выработать план первоочередных действий (должен включать питание, ночлег, безопасность);
- выработать стратегию: жить на острове либо выбраться с острова;
- разработать под стратегию долгосрочный план действий.

Результатом обсуждения будут являться оформленные на листе бумаги основные моменты «государства».

Продумайте следующие вопросы для подготовки к ответу:

- Что будут Вашими ценностями? Какой тип управленческого устройства Вы выберете?
- Вы останетесь на острове либо будете пытаться выбраться?
- Какой будет структура государства? Кто будет главным на острове? Какие роли (должности) будут у остальных участников?
- Как будут решаться спорные вопросы?

- Где они будут жить? Откуда возьмется это жилье? Кто будет отвечать за его постройку и содержание?
- Чем они будут питаться? Как будет организован этот процесс?
- Как будет организовано разделение труда? Какой будет мотивация трудящихся?
- Как будет организована безопасность на острове? Как бороться с лентяями и нарушителями общественного порядка?

План ответа группы должен выглядеть следующим образом:

- Стратегия (жить на острове либо выбираться).
- Ценности государства, устройство государства, структура государства.
- Описание основных процессов: жилье, питание, безопасность.
- План выживания: первая неделя детально, остальное понедельно.

Победитель выбирается по следующим критериям:

- наличию понятной управленческой структуры (иерархии);
- плану выживания (реален, выполним, соответствует выбранной стратегии);
- организации питания, жилья, внутренней и внешней безопасности.

### ***Итоги тренинга***

Как Вы оцениваете значимость данного занятия для Вас лично? Какие выводы Вы сделали?

---

---

---

---

Что оказалось наиболее ценным?

---

---

---

---

С какими сложностями Вы столкнулись в ходе тренинга?

---

---

---

---

### ***Важно***

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Тренинг 7. КОНФЛИКТОЛОГИЯ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

### Упражнение 7.1. Конфликты, их причины

*Конфликт* (от лат. *conflictus*) – столкновение или борьба, враждебное отношение.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Как часто происходят конфликты в Вашей жизни?

---

---

---

- Между кем происходят внутриличностный, межличностный конфликты, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт?

---

- Каковы причины конфликтов при распределении ресурсов; взаимозависимости задач; различии в целях, представлениях и ценностях, манере поведения и жизненном опыте; неудовлетворительных коммуникациях?

---

---

### Упражнение 7.2. Плюсы и минусы конфликта

Запишите в таблице 11 конструктивные и деструктивные стороны конфликта.

Таблица 11 – Характеристика конфликта

Конструктивные стороны	Деструктивные стороны

Профессор, доктор психологических наук Н. В. Ключева предлагает следующую характеристику конфликта:

1. Конструктивные стороны конфликта:

- вскрывает «слабое звено» в организации, во взаимоотношениях (диагностическая функция);
- дает возможность увидеть скрытые отношения;
- позволяет выплеснуть отрицательные эмоции, снять напряжение;
- дает толчок к пересмотру, развитию своих взглядов на привычное;
- необходимость его разрешения обуславливает развитие организации;
- способствует сплочению коллектива при противоборстве с внешним врагом.

2. Деструктивные стороны конфликта:

- отрицательные эмоциональные переживания, которые могут привести к различным заболеваниям;
- нарушение деловых и личных отношений между людьми, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в целом;
- ухудшение качества работы, сложное восстановление деловых отношений;
- представление о победителях или побежденных как о врагах;
- временные потери (на 1 мин конфликта приходится 12 мин послеконфликтных переживаний).

**Упражнение 7.3. Четыре квадрата**

Заполните таблицу 12 в соответствии с устными инструкциями преподавателя.

Таблица 12 – Анализ личностных особенностей поведения в конфликтных ситуациях

1	2
3	4

В ходе выполнения упражнения я выяснил(-а) \_\_\_\_\_

---

---

---

*Конфликтогены* – слова, действия (или бездействие), которые могут привести к возникновению конфликтной ситуации. На конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

- стремление к превосходству;
- проявление агрессивности;
- проявление эгоизма.

Стремление к превосходству имеет следующие признаки:

• *Прямые проявления превосходства.* К ним относятся приказание, угроза, замечание или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм.

• *Снисходительное отношение*, т. е. проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности («Не обижайтесь», «Успокойтесь», «Как можно этого не знать?», «Неужели Вы не понимаете?», «Вам ведь русским языком сказано», «Вы умный человек, а поступаете...»). Существует выражение: «Если ты умнее других, то никому не говори об этом». Конфликтогеном является и снисходительный тон.

• *Хвастовство*, т. е. восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых, который вызывает раздражение и желание «поставить на место» хвастуна.

• *Категоричность, безапелляционность* (проявление излишней уверенности в своей правоте, самоуверенности). Предполагает свое превосходство и подчинение собеседника. К этому конфликтогену относятся любые высказывания категоричным тоном («Я считаю», «Я уверен»).

• *Навязывание своих советов.* Есть правило, что давать совет нужно лишь тогда, когда тебя об этом просят. Советующий, по существу, занимает позицию превосходства.

• *Перебивание собеседника.* Когда один поправляет другого, тем самым показывает, что его мысли более ценны, чем мысли других, именно его надо слушать.

• *Утаивание информации.* Информация – это необходимый элемент жизнедеятельности. Отсутствие информации вызывает состояние тревоги. Но природа не терпит пустоты, и возникший вакуум заполняется домыслами, слухами, сплетнями, которые бывают еще хуже действительности. Хотя гораздо опаснее, что возникает недоверие к сокрывшему информацию, ибо его действие вызвало состояние тревоги.

• *Нарушения этики* (намеренные или непреднамеренные). Воспользовался чужой мыслью, но не сослался на автора. Доставил неудобство (нечаянно толкнул, наступил на ногу и т. п.), но не извинился; не пригласил сесть; не поздоровался или поздоровался с одним и тем же несколько раз в течение дня. «Влез» без очереди, используя знакомого или свое начальственное положение.

• *Подшучивание.* Его объектом обычно становится тот, кто почему-либо не может дать достойный отпор.

• *Обман или попытка обмана* (средство добиться цели нечестным путем). Является сильнейшим конфликтогеном.

• *Напоминание* (возможно, и непреднамеренное). Часто напоминают о какой-то проигрышной для собеседника ситуации.

• *Перекалывание ответственности* на другого человека.

• *Просьба одолжить деньги.* Отказ вызывает неприятное чувство у просящего, но и удовлетворение просьбы нередко приводит к конфликту (отдают не всегда вовремя, приходится напоминать и т. д.).

Правила бесконфликтного общения:

- Не употребляйте конфликтогены.
- Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.
- Проявляйте эмпатию к собеседнику.
- Делайте как можно больше благожелательных посылов.

#### **Упражнение 7.4. Способ «Я-высказывания»**

«Я-высказывания» – это способ сообщения собеседнику о своих нуждах, чувствах без осуждения или оскорбления.

Выполните упражнение согласно следующим принципам построения «я-высказываний»:

- Безоценочное описание действий, совершенных собеседником:

---



---

- Ваши ожидания:

---



---

- Описание своих чувств:

---



---

- Описание желаемого поведения собеседника:

---



---

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Как изменилась Ваша реакция в конфликтных ситуациях при использовании «я-высказываний»?

---



---



---



---



---



---

- При каких обстоятельствах Вы бы могли использовать навыки «я-высказываний» в жизни?

---



---



---



---



---



---

### **Упражнение 7.5. Тест «30 пословиц»**

Оцените суждения, предлагаемые преподавателем в устной форме. Степень удовлетворенности суждений и совпадение их с Вашим личным мнением оцениваются по 5-балльной шкале.

Оценка «3» не должна использоваться вовсе.

Каждое суждение оценивается без особенно долгих раздумий. Оценки ставятся по первому ясному впечатлению напротив номеров суждений в таблице 13.

Таблица 13 – Бланк теста «30 пословиц»

Тип поведения в конфликте	«Черепашка»	«Акула»	«Медвежонок»	«Лиса»	«Сова»
Номер суждения	1	2	3	4	5
	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15
	16	17	18	19	20
	21	22	23	24	25
	26	27	28	29	30
Сумма баллов					

После того как участники оценят все пословицы, они могут подсчитать баллы по колонкам. Тренер, перед тем как зачитает интерпретацию, напоминает участникам, что если они не согласны с получившейся характеристикой, то лучше оставаться при своем мнении. Любой тест работает с определенной долей вероятности, и всегда находятся люди, чьи результаты ошибочны. Совпадает результат с действительностью или нет, решать самим участникам.

### *Интерпретация результатов теста*

**«Черепашка».** У людей такого типа существует большое желание спрятаться от проблем под «панцирь». Это представители позитивного консерватизма, они ценны тем, что никогда не теряют цель. В спокойной ситуации человек данного типа с вами во всех делах, но в сложной ситуации он может изменить вам.

**«Акула».** Для людей этого типа главное – их цель, их работа. Отношение коллег их не волнует («Ваша любовь мне ни к чему»). Умный руководитель уважает целенаправленность «акулы» – надо лишь ограничить ее притязания. Если коллектив состоит из «черепашек», он может добиться, чтобы «акулы» не процветали. «Акулы» очень важны для коллектива, потому что, двигаясь к собственной цели, они могут вывести коллектив из сложной ситуации.

**«Медвежонок».** Люди этого типа стараются сглаживать острые углы, чтобы все в коллективе любили друг друга. Зная заботы и интересы каждого, они вовремя подадут чай, подарят цветы в день рождения, посочувствуют, поддержат в трудную минуту. Но при этом они могут полностью забыть конечную цель своей деятельности, потому что для них наиболее важным оказываются человеческие отношения.

**«Лиса».** Люди этого типа всегда стремятся достигнуть компромисса. Они не просто хотят, чтобы всем было хорошо, они становятся активными участниками любой деятельности. Но в отношениях с людьми «лиса» может отойти от главных заповедей (пользуются принципом «Не обманешь – не проживешь»). Люди такого типа часто не понимают, почему их не ценят окружающие.

**«Сова».** Это честные и открытые люди. Представители этого типа никогда не будут изворачиваться, уходить от борьбы, они могут пожертвовать хорошими отношениями во имя выбранной цели. У них стратегия честной и открытой борьбы, честной и открытой цели.

Например, К. Томас выделяет пять способов выхода из конфликтной ситуации (таблица 14):

- **Конкуренция (соревнование).** Предполагает сосредоточение внимания только на своих интересах, полное игнорирование интересов партнера.
- **Избегание (уклонение).** Характеризуется отсутствием внимания как к своим интересам, так и к интересам партнера.
- **Компромисс.** Представляет собой достижения «половинчатой» выгоды каждой стороной.
- **Приспособление.** Предполагает повышенное внимание к интересам другого человека, при этом собственные интересы отходят на задний план.
- **Сотрудничество.** Является стратегией, позволяющей учесть интересы обеих сторон.

Таблица 14 – Способы регулирования конфликтов

Стиль	Сущность стратегии	Условия эффективного применения	Недостатки
Соревнование	Стремление добиться своего в ущерб другому	Исход очень важен. Обладание определенной властью. Необходимость срочного решения	При поражении – неудовлетворенность, при победе – чувство вины, непопулярность, испорченные отношения
Уклонение	Уход от ответственности за решения	Исход не очень важен. Отсутствие власти. Сохранение покоя. Желание выиграть время	Переход конфликта в скрытую форму
Приспособление	Сглаживание разногласий за счет собственных интересов	Предмет разногласия более важен для другого. Желание сохранить мир. Правда на другой стороне. Отсутствие власти	Вы уступили. Решение откладывается
Компромисс	Поиск решений за счет взаимных уступок	Одинокая власть. Взаимоисключающие интересы. Нет резерва времени. Другие стили неэффективны	Получение только половины ожидаемого. Причины конфликта полностью не устранены
Сотрудничество	Поиск решения, удовлетворяющего всех участников	Есть время. Решение важно обоим сторонам. Четкое понимание точки зрения другого. Желание сохранить отношения	Временные и энергетические затраты. Негарантированность успеха

Для сравнения, «акулы» чаще используют соревнование, «черепахи» – уклонение, «медвежата» – приспособление, «лисы» – компромисс, «совы» – сотрудничество.

Так, И. Б. Дерманова и Е. В. Сидоренко предлагают техники, снижающие напряжение:

- предоставление партнеру возможности выговориться;
- подчеркивание общности с партнером (сходство интересов, мнений, единство цели и др.);
- проявление интереса к проблемам партнера;
- подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах;
- в случае вашей неправоты – немедленное признание ее;
- предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации;
- обращение к фактам;
- спокойный уверенный темп речи;
- поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и контакта глаз.

Вместе с тем, ими были выделены техники, повышающие напряжение:

- перебивание партнера;
- игнорирование эмоционального состояния (своего, партнера);
- подчеркивание различий между собой и партнером, преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего;
- демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера;
- принижение партнера, негативная оценка личности партнера;
- оттягивание момента признания своей неправоты или отрицание ее;
- поиск виноватых и обвинение партнера;
- переход на «личности»;
- резкое убыстрение темпа речи;
- избегание пространственной близости и наклона тела.

#### ***Упражнение 7.6. Деловая игра «Конфликт на промышленном предприятии»***

Целями игры являются знакомство с конфликтными ситуациями, возникающими на промышленных предприятиях в период их реконструкции, распознавание причин и видов конфликтов, а также нахождение возможных вариантов их решения.

Акционерное предприятие, выпускающее продукцию химического профиля (например, моющие средства), оказалось на грани банкротства. Продукция предприятия из-за низкого качества и высокой себестоимости не выдерживает конкуренции на рынке сбыта. Для рентабельной работы предприятия необходимо принять следующие меры:

- заменить устаревшее оборудование на новое;
- сократить примерно на половину число работников;
- повысить квалификацию оставшимся работникам;
- найти (привлечь) дополнительное финансирование;
- радикально перестроить всю структуру предприятия.

На предприятии работает 100–150 чел. Все работники подразделяются на следующие категории:

- административно-управленческий аппарат;
- работники предпенсионного возраста;
- женщины, имеющие несовершеннолетних детей;
- все остальные работники.

Все работники являются акционерами своего предприятия.

Участники игры:

- генеральный директор предприятия;
- технический директор;
- менеджер по финансам;
- управляющий персоналом;
- председатель профсоюзного комитета;
- представители всех категорий работников;
- группа экспертов.

Условия игры: проходит общее собрание работников предприятия, на котором разворачивается дискуссия о путях и методах реконструкции предприятия.



Генеральный директор открывает собрание и в общих чертах докладывает о сложившейся ситуации.

Технический директор говорит о необходимости внедрения прогрессивной технологии, предлагает свои варианты реконструкции предприятия.

Менеджер по финансам предлагает возможные варианты привлечения дополнительного финансирования, необходимого для проведения реконструкции предприятия и решения кадровых вопросов.

Управляющий персоналом высказывает свое мнение о путях решения кадровых проблем.

Председатель профкома отстаивает права работников предприятия и предлагает свои варианты решения проблемы.

Представители всех категорий работников стремятся защитить своих коллег и высказывают свою точку зрения по поводу реконструкции предприятия.

Генеральный директор подводит итоги прошедшей дискуссии.

### ***Итоги тренинга***

Как Вы оцениваете значимость данного занятия для Вас лично? Какие выводы Вы сделали?

---

---

---

Что оказалось наиболее ценным?

---

---

---

С какими сложностями Вы столкнулись в ходе тренинга?

---

---

---

### ***Важно***

---

---

---

---

---

### ***Самостоятельная работа***

---

---

---

---

## Тренинг 8. КОММУНИКАЦИИ. КАК ГРАМОТНО СТРОИТЬ МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ОБЩЕНИЕ

*Коммуникация* – 1) процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми; 2) сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов, каждый из которых необходим для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу.

Существуют следующие цели коммуникации:

- предупредить других людей (например, дорожные знаки или крик);
- информировать других людей (например, телетекст или пресс-релиз);
- объяснить что-либо (например, учебник или план эксперимента);
- развлечь (например, анекдот или художественный фильм);
- описать что-либо (например, документальный фильм или устный рассказ);
- убедить кого-либо (например, плакат, призывающий хранить деньги в сберегательной кассе).

Вербальные коммуникации реализуются посредством устных и письменных сообщений.

В структуру речевого общения входят:

- *Значение и смысл слов, фраз.* «Разум человека проявляется в ясности его речи», – отмечали еще древние ораторы. Важную роль играет точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонации.

• *Речевые звуковые явления.* К ним относятся темп речи (быстрый, средний, замедленный), модуляция высоты голоса (плавная, резкая), тональность голоса (высокая, низкая), ритм (равномерный, прерывистый), тембр (раскатистый, хриплый, скрипучий), интонация, дикция. Наблюдения показывают, что наиболее привлекательной в общении является плавная, спокойная, размеренная манера речи.

- *Выразительные качества голоса.* Это характерные специфические звуки, возникающие при общении (смех, хмыканье, плач, шепот, вздохи), разделительные звуки (кашель), нулевые звуки (паузы), а также звуки назализации («хм-хм», «э-э-э»).

Исследования показывают, что в ежедневном акте коммуникации человека слова составляют 7%, звуки интонации – 38%, неречевое взаимодействие – 53%.

К невербальным средствам можно отнести:

- мимику (выражение лица);
- микроимику (едва уловимые мимические выражения, которые могут говорить о многом, например, подергивание глаза, когда собеседник особо нервничает);
- пантомимику (поза тела);
- жестикуляцию (движение рук, ног, туловища);
- взгляд (визуальный контакт, выражение глаз);
- внешний вид человека (одежда, прическа, украшения, косметика);
- межличностное пространство.

Взгляд бывает деловым, светским, интимным и искоса.

*Деловой взгляд* (фиксируется в районе лба собеседника) предполагает создание серьезной атмосферы делового партнерства.

*Светский взгляд* (опускается ниже уровня глаз собеседника и до линии губ) способствует созданию атмосферы непринужденного общения.

*Интимный взгляд* (направлен не в глаза собеседника, а ниже лица – на другие части тела, до уровня груди) говорит о заинтересованности друг другом в общении.

*Взгляд искоса* свидетельствует о критическом или подозрительном отношении к собеседнику.

Жестовый «алфавит» можно разбить на шесть групп:

- *Жесты-иллюстраторы* (жесты сообщения). Они включают указатели («указывающий перст»), пиктографы – образные картины изображения («вот такого размера и конфигураций»), кинетографы – движения телом, жесты-«биты» и жесты-«отмашки», идеографы – своеобразные движения руками, соединяющие воображаемые предметы вместе.

• *Жесты-регуляторы.* Выражают отношение говорящего к чему-либо. К ним относят кивки, целенаправленные движения руками.

- *Жесты-эмблемы* (своеобразные заменители слов или фраз в общении). Например, сжа-

тые вместе руки (как при рукопожатии), слегка приподнятые, означают во многих случаях «здравствуйте», а воздетые над головой – «до свидания».

- *Жесты-адапторы* (специфические движения рук). К ним относятся также почесывания, подергивания отдельных частей тела; прикасания, пошлепывания партнера; поглаживания, перебирание отдельных предметов, находящихся под рукой (карандаша, пуговицы и т. п.).

- *Жесты-афффекторы*. Выражают движениями тела и мышц лица определенные эмоции.

- *Микрожесты*. К ним относятся покраснение щек, увеличенное количество морганий в минуту, подергивания губ и др.

При общении часто возникают следующие виды жестов:

- *жесты оценки* (почесывание подбородка, вытягивание указательного пальца вдоль щеки, человек встает и начинает прохаживаться (оценка информации) и др.);

- *жесты уверенности* (соединение пальцев в купол пирамиды, раскачивание на стуле);

- *жесты нервозности и неуверенности* (переплетенные пальцы рук, пощипывание ладони, постукивание по столу пальцами, человек трогает спинку стула перед тем, как на него сесть);

- *жесты самоконтроля* (руки сведены за спину, одна при этом сжимает другую; поза человека, сидящего на стуле и вцепившегося руками в подлокотник);

- *жесты ожидания* (потирание ладоней, медленное вытирание влажных ладоней о ткань);

- *жесты отрицания* (сложенные на груди руки, наклоненный назад корпус, скрещенные руки, дотрагивание до кончика носа);

- *жесты-расположения* (прикладывание руки к груди, прерывистое прикосновение к собеседнику);

- *жесты доминирования* (руками делаются решительные, резкие взмахи сверху вниз);

- *жесты неискренности* («прикрывание рукой рта», дотрагивание до носа как более утонченная форма прикрывания рукой рта, говорящая либо о лжи, либо о сомнении в чем-то; поворот корпуса в сторону от собеседника, «бегающий взгляд» и др.).

Выделяют следующие зоны дистанции в человеческом контакте:

- *Интимная зона* (15–45 см). В нее допускаются лишь близкие, хорошо знакомые люди. Для такой зоны характерны доверительность, тактильный контакт, прикосновение, негромкий голос. Исследования показывают, что нарушение интимной зоны влечет за собой определенные физиологические изменения в организме: учащение биения сердца, повышенное выделение адреналина, прилив крови к голове и пр. Преждевременное вторжение в интимную зону в процессе общения всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность.

- *Личная, или персональная, зона* (45–120 см). Подходит для обыденной беседы с друзьями и коллегами, предполагает только визуально-зрительный контакт между партнерами, поддерживающими разговор.

- *Социальная зона* (120–400 см). Обычно соблюдается во время официальных встреч в кабинетах, преподавательских и других служебных помещениях, как правило, с теми, кого не очень хорошо знают.

- *Публичная зона* (свыше 400 см). Подразумевает общение с большой группой людей (в лекционной аудитории, на митинге и пр.).

### ***Итоги тренинга***

Как Вы оцениваете значимость данного занятия для Вас лично? Какие выводы Вы сделали?

---

---

---

---

Что оказалось наиболее ценным?

---

---

---

---

С какими сложностями Вы столкнулись в ходе тренинга?

---

---

---

---

*Важно*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Самостоятельная работа*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Тренинг 9. ПСИХОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ. ВВЕДЕНИЕ В НЕЙРОЛИНГВИСТИЧЕСКОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ**

*Манипуляция* – 1) воздействие, скрыто побуждающее человека изменить отношение к чему-либо, принять решение или что-то сделать в нужном для автора манипуляции направлении; 2) обман, принуждение человека к принятию невыгодного для него решения.

*Манипулятор* – это человек, который незаметно для своего партнера побуждает его к решениям и действиям, которые не соответствуют намерениям и интересам партнера, но являются желательными для самого манипулятора.

Слабое место манипулятора заключается в том, что чем больше он управляет другими, тем больше испытывает потребность подчиняться сам.

Манипуляторы обладают следующими основными чертами:

- *Ложь* (фальшивость, мошенничество). Используют приемы, методы, маневры, «ломают комедии», разыгрывают роли, всеми силами стараются произвести впечатление.

- *Неосознанность* (апатия, скука). Не осознают действительного смысла жизни, у них «туннельное видение», т. е. видят и слышат лишь то, что хотят видеть и слышать.

- *Контроль* (закрытость, намеренность). Для них жизнь, как шахматная игра: они стараются контролировать ситуацию и их тоже кто-то контролирует. Внешне сохраняют спокойствие, чтобы скрыть планы от своего оппонента.

- **Цинизм** (безверие). Не доверяют никому – ни себе, ни другим. Делят людей на две категории: те, кого контролируют, и те, кто контролирует.

Манипулятор использует следующие способы:

- требует от жертвы принятия решения непременно «здесь и сейчас», так как «завтра будет уже поздно»;
- играет на азарте, жадности, зависти и любви к бесплатному;
- сообщает жертве «страшный эталон», по сравнению с которым предлагаемая цена просто «смешная»;
- отвлекает внимание жертвы, сбивает с толку;
- подменяет цель общения: вместо цели  $X$ , которой он на самом деле добивается, упор делается на обсуждение цели  $F(X)$ , как будто цель  $X$  нечто уже само собой разумеющееся;
- играет на чувстве собственной важности собеседника, занимает намеренно «подчиненную» роль, демонстрирует свое незнание, некомпетентность; это приподнимает жертву в своих глазах и усыпляет ее бдительность;
- ссылается на авторитеты либо выдает себя за авторитет;
- использует так называемые приемы «поглаживания»;
- играет на дружеских либо родственных связях;
- делает жертве «уступку», создавая впечатление, что отказывается ради нее от чего-то ценного;
- выдвигает жертве сразу большее, затем меньшее требование;
- играет на желании людей быть последовательными в своем поведении.

### **Упражнение 9.1. Высказывания манипуляторов**

Укажите, какие манипулятивные приемы были использованы в высказываниях, представленных в таблице 15.

Таблица 15 – **Определение способов манипуляции**

Высказывание	Прием
Голубушка, как хороша	
Сами мы не местные	
У Вас два варианта: один – неверный, второй – мой	
Ты мусор вынесешь сейчас или через час?	
Я – представитель корпорации N	
А генерал сказал, что крокодилы летают	
Из компетентных источников известно	
Ваши партнеры нечистоплотны по отношению к Вам	
Мы знаем, как Вас отблагодарить	
Я сто раз понятным языком говорила этому ужасному человеку, что ни мы и никто другой не сможет выполнить его непонятных требований, но он упорно настаивает и угрожает нам различными санкциями, судами, конкурентами, чем совершенно вывел меня из себя...	

Нейролингвистическое программирование – наука о воздействии слова на человека. Это методические приемы, позволяющие человеку посредством слова программировать себя и затем изменять эти программы.

### **Итоги тренинга**

Как Вы оцениваете значимость данного занятия для Вас лично? Какие выводы Вы сделали?

---



---



---



---

Что оказалось наиболее ценным?

---

---

---

---

С какими сложностями Вы столкнулись в ходе тренинга?

---

---

---

---

***Важно***

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

***Самостоятельная работа***

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Тренинг 10. РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ.  
КРЕАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ**

*Креативность* – 1) оригинальное творчество, отличающееся от того, что уже имеется в какой либо сфере, новаторство в жизнедеятельности; 2) одна из составляющих одаренности; 3) умение видеть привычные вещи в новом, необычном ракурсе; 4) способность придумывать интересные идеи и подходы; 5) умение быстро решать проблемные ситуации и чувствовать себя успешным человеком, которому «все по плечу»; 6) радость, оптимизм, океан бодрости и жизненных сил; 7) редкое и ничем не заменимое качество, отличающее талантливых и интересных людей в любой сфере деятельности.

### Упражнение 10.1. Разница между креативом и творчеством

Заполните таблицу 16, определив, чем отличаются между собой креатив и творчество.

Таблица 16 – Отличительные черты креатива и творчества

Креатив	Творчество

Креатив включает в себя две обязательные составляющие: творчество и инновационный подход к решению любой задачи.

Среди многочисленных фактов, которые подтверждают важнейшую роль семейно-родительских отношений в развитии креативного мышления, выделяют следующие:

- Большие шансы проявить творческие способности имеет, как правило, старший или единственный ребенок в семье.
- Меньше шансов проявить творческие способности у детей, которые идентифицируют себя с родителями. Наоборот, если ребенок отождествляет себя с «идеальным героем», то шансов стать креативным у него больше. Этот факт объясняется тем, что у большинства детей родители – «средние», нетворческие люди, идентификация с ними приводит к формированию у детей нетворческого поведения.
- Чаще творческие дети появляются в семьях, где отец значительно старше матери.
- Ранняя смерть родителей приводит к отсутствию образца поведения с ограничением поведения в детстве, что способствует развитию креативности.
- Благоприятной для развития креативности является ситуация, когда родители выражают повышенное внимание к способностям ребенка или когда талант становится организующим началом в семье. Итак, семейная среда, где, с одной стороны, есть внимание к ребенку, а с другой стороны, к нему предъявляются различные несогласованные требования, где мал внешний контроль за поведением, есть творческие члены семьи и поощряется нестереотипное поведение, приводит к развитию креативности у ребенка.

К критериям креативности относятся:

- беглость (количество идей, возникающих в единицу времени);
- оригинальность (способность производить необычные идеи, отличающиеся от общепринятых);
- гибкость (важность этого параметра обуславливается двумя обстоятельствами: во-первых, данный параметр позволяет отличать индивидов, которые проявляют гибкость в процессе решения проблемы, от тех, кто проявляет ригидность в их решении, во-вторых, помогает отличать индивидов, которые оригинально решают проблемы, от тех, кто демонстрирует ложную оригинальность);
- восприимчивость (чувствительность к необычным деталям, противоречиям и неопределенности, готовность быстро переключаться с одной идеи на другую);
- метафоричность (готовность работать в совершенно необычном контексте, склонность к символическому, ассоциативному мышлению, умение увидеть в простом сложное, а в сложном простое);
- удовлетворенность (итог проявления креативности, при негативном результате теряются смысл и дальнейшее развитие чувства).

Креативность можно активизировать и тренировать с помощью специально смоделированных увлекательных игровых ситуаций.

Приведем десять методов, позволяющих генерировать новые идеи:

- «Мозговой штурм» (Алекс Осборн). Группа людей активно предлагает различные идеи,

участники группы пытаются их развить и тут же анализируют, выявляя недостатки и преимущества.

- **Метод «Шесть шляп» (Эдвард де Боно).** По ходу творческого процесса человек по очереди надевает шесть шляп разного цвета: в белой он беспристрастно проверяет цифры и факты, в черной пытается найти отрицательные черты, в желтой анализирует положительные моменты, в зеленой генерирует новые идеи, в красной может позволить активную эмоциональную реакцию, и наконец, в синей шляпе подводятся итоги работы.

- **Метод «Ментальные карты» (Тони Бьюзен).** В данной теории делается упор на то, что креативный процесс тесно связан с памятью человека, поэтому развивать надо именно память. Человек должен написать в центре листа ключевое понятие, а все ассоциации, которые надо запомнить, писать на ветвях, идущих от главного слова. Идеи можно также рисовать. Создание такой карты помогает придумывать новые ассоциации, образ карты гораздо лучше запоминается.

- **Синектика (Уильям Гордон).** В этой теории главный источник новых идей – это поиск аналогий. Для начала необходимо выбрать объект и нарисовать таблицу для его аналогий. В первом столбце пишут прямые аналогии, во втором – косвенные (например, признаки первого столбца). Затем сопоставляют цель, объект и косвенные аналогии. Например: объект – карандаш, задача – расширение ассортимента. Прямая аналогия – объемный карандаш, ее отрицание – плоский карандаш. Результат – карандаш-закладка.

- **Метод фокальных объектов (Чарльз Вайтинг).** В этом методе объединяются признаки разных объектов в одном предмете. Для примера возьмем свечу и Новый год. Новый год означает праздник, искры бенгальских огней, к свече это тоже относится. Если бенгальскую свечу стереть в порошок и добавить его в воск, то выйдет «новогодняя» свеча с искрящейся крошкой внутри.

- **Морфологический анализ (Фрицем Цвики).** Метод заключается в том, что исследуемый объект раскидывают на компоненты, из которых выбирают самые существенные характеристики. Затем их изменяют и пытаются снова собрать вместе. В итоге получается новый объект.

- **Непрямые стратегии (Брайан Эно и Питер Шмидт).** Для этого метода нужна колода карт с командами (например, «дай волю злости», «укради решение» и др.). Человек вытаскивает карты и следует указаниям.

- **Метод «Автобус, кровать, ванна».** В его основе лежит убеждение, что новые идеи не только таятся в глубине нашего подсознания, но и рвутся наружу, надо их просто выпустить, т. е. не мешать их появлению. Новая идея может прийти в голову в самом необычном месте.

- **Расшифровка.** Для этого необходимо взять непонятную надпись на иностранном языке (например, иероглифы). У человека, разгадывающего надпись, в этот момент могут рождаться в голове самые разные ассоциации.

- **Ловушка для идей.** В этом методе необходимо фиксировать абсолютно все идеи, можно их записывать на диктофон или в тетрадь, а потом при случае возвращаться к ним.

## **Упражнение 10.2. Творческая жизнь**

Сформируйте перечень рекомендаций, которые позволят сделать собственную жизнь более творческой, и запишите их. Формируемые рекомендации должны быть реально воплотимы в жизнь всеми участниками или хотя бы большинством из них (не подразумевать наличие каких-либо способностей, встречающихся редко, слишком крупных материальных затрат и т. п.).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Упражнение 10.3. Тест Торренса

Креативность по Торренсу (от лат. *creatio* – созидание) – это чувствительность к задачам, дефициту и пробелам знаний, стремление к объединению разноплановой информации. Креативность выявляет связанные с дисгармонией элементов проблемы, ищет их решения, выдвигает предположения и гипотезы о возможности решений; проверяет и опровергает эти гипотезы, видоизменяет и перепроверяет их, окончательно обосновывает результат.

Дорисуйте предложенные в бланках заготовки (приложение), максимально используя свои креативные способности.

Время выполнения задания не ограничено, так как креативный процесс предполагает свободную организацию временного компонента творческой деятельности. Художественный уровень исполнения в рисунках не учитывается.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**HR-Portal.** Сообщество HR-менеджеров [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/tool/test-tomasa-povedenie-v-konflikte?page=5>. – Дата доступа : 28.09.2014.

**Pro-Psichology.RU** [Электронный ресурс]. – 2010. – Режим доступа : <https://propsichology.ru/socialno-psichologicheskie-fenomeny/135-verbalnye-i-neverbalnye-sredstva-obshheniya.html>. – Дата доступа : 07.03.2014.

**Анатомия** бизнеса [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа : <http://biz-anatomy.ru/vse-statii/lichnostnyj-rost/232-mozgovoj-shturm-10-metodov-generirovat-novye-biznes>. – Дата доступа : 19.11.2014.

**Грачев, Г.** Манипулятивные приемы, используемые в ходе обсуждений и дискуссий / Г. Грачев, И. Мельник. – М. : Алгоритм : ЭКСМО, 2003.

**Грецов, А. В.** Лучшие упражнения для развития креативности : учеб.-метод. пособие / А. В. Грецов. – СПб. : С.-петерб. НИИ физ. культуры, 2006. – 44 с.

**Дерманова, И. Б.** Психологический практикум. Межличностные отношения / И. Б. Дерманова, Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2003. – 40 с.

**Зелинский, С. А.** Анализ массовых манипуляций в России. Анализ задеирования манипулятивных методик управления массами в исследовании деструктивности современной эпохи на примере России. Психоаналитический подход / С. А. Зелинский. – СПб. : Скифия, 2008. – 280 с.

**Зелинский, С. А.** Манипуляции массами и психоанализ. Манипулирование массовыми психическими процессами посредством психоаналитических методик / С. А. Зелинский. – СПб. : Скифия, 2008. – 248 с.

**Ильин, Е. П.** Психология творчества, креативности, одаренности / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2009. – 448 с.

**Информационный** проект WEB-3 [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа : <http://trainingi.web-3.ru/introduction/>. – Дата доступа : 12.04.2013.

**Калинкина, Е. М.** Возможности применения методики «Техника репертуарных решеток» Дж. Келли в различных областях психологической науки и практики / Е. М. Калинкина // Молодой ученый. – 2011. – № 1. – С. 191–193.

**Кандыба, В. М.** Манипулятивные воздействия в зависимости от типа поведения и эмоций человека / В. М. Кандыба. – СПб. : Лань, 2004.

**Келли, А. Дж.** Теория личности / А. Дж. Келли. – СПб. : Речь, 2000. – 249 с.

**Клюева, Н. В.** Педагогическая психология : учеб. / Н. В. Клюева ; под ред. Н. В. Клюевой. – М. : ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. – 400 с.

**Мескон, М.** Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2002. – 704 с.

**Мир** креатива [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа : [http://creativemir.ru/news/4672-kriterii\\_kreativnosti](http://creativemir.ru/news/4672-kriterii_kreativnosti). – Дата доступа : 16.08.2014.

**Мунин, А. Н.** Деловое общение : курс лекций / А. Н. Мунин. – М. : ФЛИНТА, 2008. – 376 с.

**Национальная** энциклопедическая служба [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа : <http://voluntary.ru/dictionary/568/word/repertuarnye-reshetki>. – Дата доступа : 05.11.2014.

**Некоммерческий** образовательный проект PSY-DiAGNOZ.COM [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа : <http://psy-diagnoz.com/creativity/36-test-kreativnosti-torrensa.html>. – Дата доступа : 19.11.2014.

**Педагогика** межличностных отношений [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа : <http://www.ido.rudn.ru/ffec/psych/ps14.html>. – Дата доступа : 16.11.2014.

**Переговорщики.РУ** [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа : <http://peregovorshiki.ru/konflikty/konfliktogeny-rozhdayushhie-konflikty.html>. – Дата доступа : 28.09.2014.

**Психологическая** служба ТГУ [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа : <http://ps.tsu.ru/index.php/literatura-dlya-psixologov/rabochaya-tetrad-trenera.html> – Дата доступа : 05.05.2014.

**Психологические** упражнения для тренингов [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа : <http://trepsy.net/training/stat.php?stat=5612>. – Дата доступа : 16.08.2014.

**Психология** / под ред. В. Н. Дружинина. – 2-е изд. – СПб., 2009. – 656 с.

**Психологос.** Энциклопедия практической психологии [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа : [http://www.psychologos.ru/articles/view/chto\\_takoe\\_trening](http://www.psychologos.ru/articles/view/chto_takoe_trening). – Дата доступа : 19.11.2014.

**Тайм-менеджмент:** простые способы управления временем // Пси-фактор [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа : <http://psyfactor.org/lib/time-management-2.htm>. – Дата доступа : 13.06.2014.

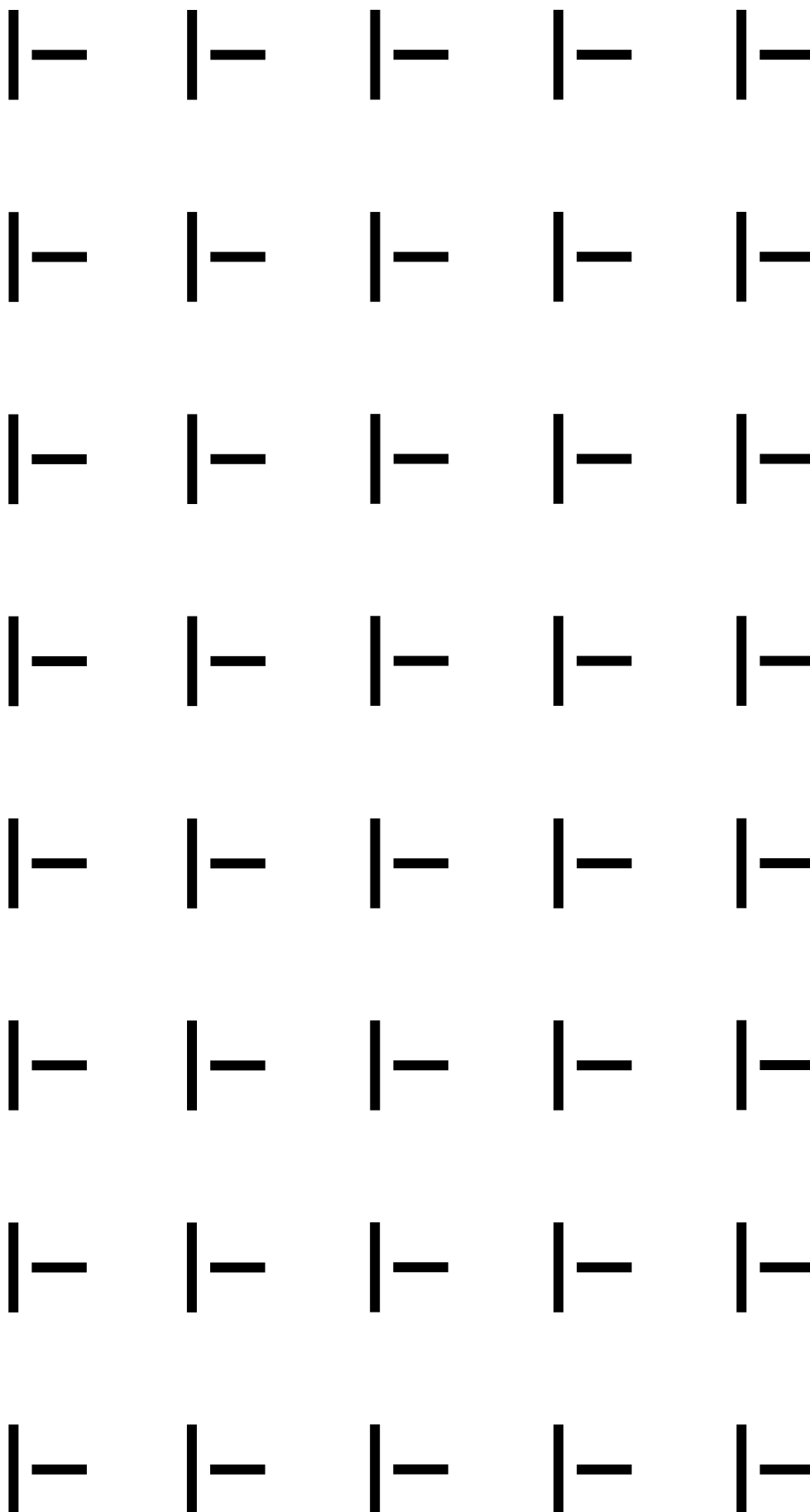
**Тест** Торренса [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа : <http://www.test-torrensa.ru/test/torrens.htm>. – Дата доступа : 19.11.2014.

**Частный** корреспондент [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа : [http://www.chaskor.ru/article/10\\_metodov\\_generirovat\\_novye\\_idei\\_29110](http://www.chaskor.ru/article/10_metodov_generirovat_novye_idei_29110). – Дата доступа : 19.11.2014.

**Шерер, Й.** Техники креативности: как в 10 шагах найти, оценить и воплотить идею / Й. Шерер ; пер. с нем. О. Гляйснер. – М. : СмартБук, 2009. – 136 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Заготовки для выполнения теста Торренса



X X X X X

X X X X X

X X X X X

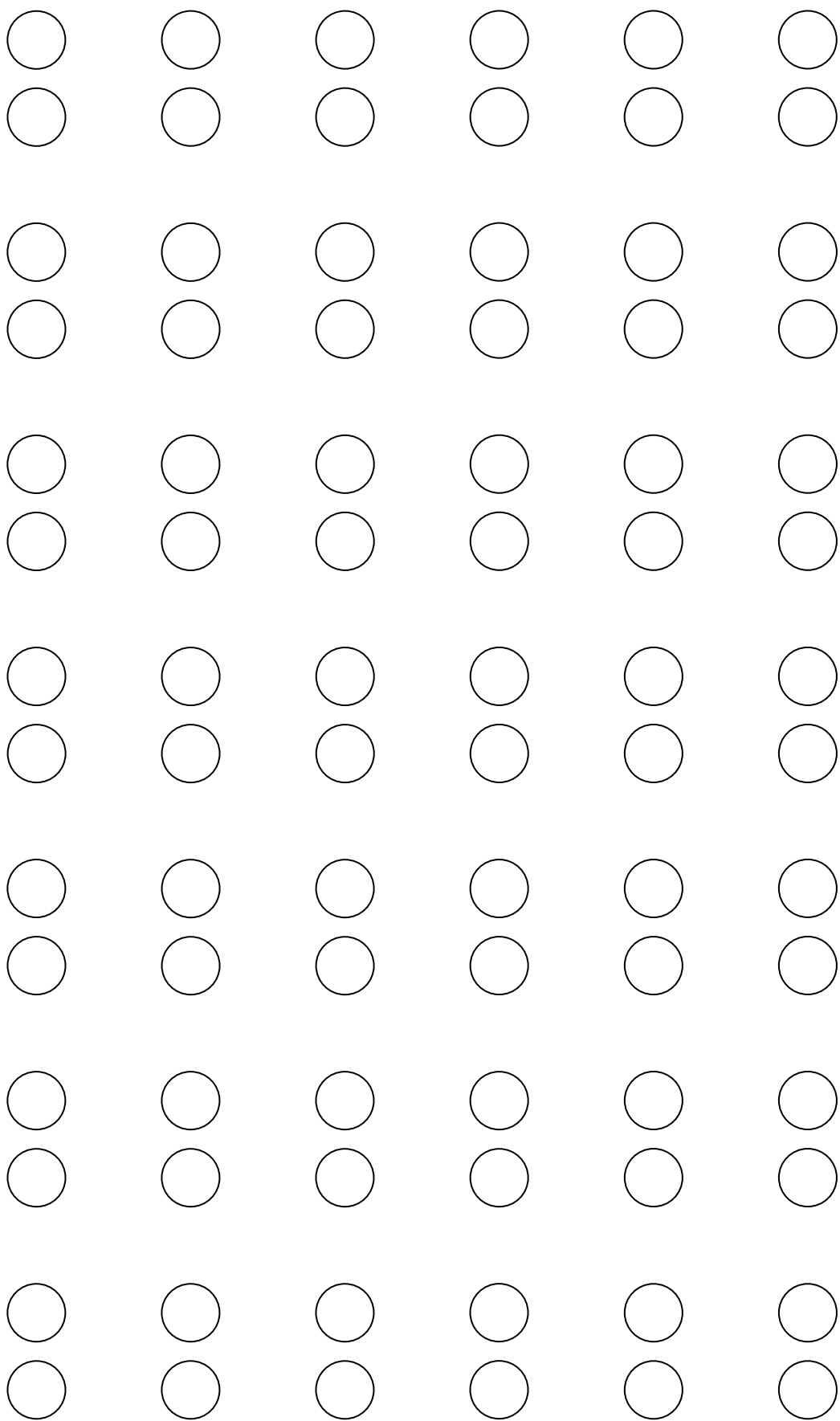
X X X X X

X X X X X

X X X X X

X X X X X

X X X X X



## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Тренинг 1. Введение в тренинговый процесс.....	4
Тренинг 2. Целеполагание.....	11
Тренинг 3. Составление резюме. Практические навыки прохождения собеседования при трудоустройстве.....	18
Тренинг 4. Тайм-менеджмент. Эффективные приемы управления своим временем.....	22
Тренинг 5. Секреты успешного публичного выступления.....	27
Тренинг 6. Тренинг лидерства: группа и групповое лидерство, развитие лидерских способностей.....	32
Тренинг 7. Конфликтология: теория и практика.....	36
Тренинг 8. Коммуникации. Как грамотно строить межличностное общение.....	43
Тренинг 9. Психология влияния. Введение в нейролингвистическое программирование.....	45
Тренинг 10. Развитие творческих способностей. Креативное мышление.....	47
Список рекомендуемой литературы.....	50
Приложение.....	52

Учебное издание

**КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ:  
ОТ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
К РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Пособие  
для реализации содержания  
образовательной программы обучающих курсов**

Автор-составитель  
**Трусевич Инна Павловна**

Редактор И. А. Михайлова  
Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 24.02.15. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>8</sub>.  
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 6,51. Уч.-изд. л. 6,50. Тираж 75 экз.  
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий  
№ 1/138 от 08.01.2014.  
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.  
<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра экономических и правовых дисциплин

# **КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ: ОТ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ К РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Пособие  
для реализации содержания  
образовательной программы обучающих курсов**